

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-45>

УДК 338.4

**ШВАРЦ Ірина**

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4344-5213>

e-mail: [s.irinach502@gmail.com](mailto:s.irinach502@gmail.com)

**ПІЛЯВОЗ Тетяна**

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7535-7360>

**КРАЄВСЬКА Алла**

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4344-5213>

**МІРОНОВА Юлія**

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2010-3838>

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

*У статті проаналізовано сучасні підходи до управління бізнес-процесами в проектному менеджменті та розглянуто практичні аспекти ідентифікації бізнес-процесів проекту. Розглянуто переваги та недоліки підходів «згори вниз» та «знизу догори» до ідентифікації бізнес-процесів. Виявлено і деталізовано такі основні бізнес-процеси на прикладі підприємства ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»: закупівля сировини; виробництво; контроль якості; логістика та ланцюжок поставок; маркетинг і збут; обслуговування клієнтів; фінансовий менеджмент. Обґрунтовано перспективи подальших наукових досліджень в сфері ідентифікації бізнес-процесів та управління проектами, як автоматизація ідентифікації бізнес-процесів з використанням технологій штучного інтелекту; інтеграція бізнес-процесів із сучасними системами управління проектами; моделювання та симуляція бізнес-процесів на основі реальних даних; використання великих даних (Big Data).*

*Ключові слова: бізнес-процес, ідентифікація, проектний менеджмент, моделювання, оптимізація, ефективність.*

SHVARTS Iryna, PILYAVOZ Tatiana, KRAEVSKA Alla, MIRONOVA Yulia

Vinnitsia National Technical University

## IDENTIFICATION OF BUSINESS PROCESSES IN PROJECT MANAGEMENT

*The article analyses modern approaches to management of business processes in project management and considers practical aspects of identification of business processes of a project. It is substantiated that modelling and identification of business processes allows analysing not only how the enterprise as a whole operates, how it interacts with external organisations, customers and suppliers, but also how the activities of individual business projects are organised. The advantages and disadvantages of the top-down and bottom-up approaches to identifying business processes are considered. It is determined that the advantages of the bottom-up approach are the following: creating an opportunity to obtain a detailed understanding of operations at the lowest level; practicality and ease of identifying minor deficiencies at the beginning of the process; disadvantages are the high time costs, the possibility of making mistakes due to excessive concentration on details and the difficulties arising from integrating the identified small processes into the overall one.*

*The advantages of the top-down approach are a systematic approach, quick identification of key processes, and the ability to easily integrate processes with the organisation's strategic goals. The disadvantages include a lack of detail and high planning costs.*

*The following key business processes have been identified and detailed on the example of Vinnitsia Food and Beverage Factory PJSC: raw material procurement; production; quality control; logistics and supply chain; marketing and sales; customer service; and financial management. For project management, it is important that the identified business processes are synchronised with each other in time and in terms of solving certain tasks.*

*Prospects for further scientific research in the field of business process identification and project management are substantiated, such as automation of business process identification using artificial intelligence technologies; integration of business processes with modern project management systems; modelling and simulation of business processes based on real data; use of big data.*

*Keywords: business process, identification, project management, modelling, optimisation, efficiency*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

### ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ідентифікація бізнес-процесів у проектному менеджменті є важливою складовою, яка сприяє оптимізації процесів діяльності підприємства і підвищенню результативності бізнесу. Сучасні умови бізнес-середовища вимагають розробки нових, більш ефективних методів проектного менеджменту для ефективного управління бізнес-процесами в межах проектів. Моделювання та ідентифікація бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, а й як організована діяльність окремих бізнес-проектів. Особливу актуальність з огляду на це мають дослідження особливостей ідентифікації бізнес-процесів та їх аналіз.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами вивчення теорії бізнес-процесів займалися як вітчизняні, так і зарубіжні фахівці, серед яких особливий внесок у вивчення даного питання внесли: О. Ольшанський, О. Смігунова [1], Л. Чорнобай, О. Дума [2] та інші. Численні дослідження процесів бізнес-моделювання та визначення ефективності бізнес-процесів знаходимо також у працях В. Верби [3] та А. Кунаєва [4].

### ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на те, що в проектному менеджменті для організації бізнес-процесів розроблено широкий спектр управлінських інструментів, питання ідентифікації бізнес-процесів як перший етап їх моделювання все ще потребують вдосконалення і розвитку. Так, з урахуванням особливостей роботи організацій за проектним типом, є потреба у пошуку підходів до ідентифікації бізнес-процесів, що дозволять підвищити рівень прозорості та адаптивності бізнес-процесів проекту.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз сучасних підходів до управління бізнес-процесами в проектному менеджменті та ідентифікації бізнес-процесів проекту.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Незважаючи на те, що бізнес-процеси у проектному менеджменті функціонують окремо від організаційної структури підприємства, для побудови процесної моделі будь-якого проекту слід враховувати організаційні зв'язки, оскільки це дозволяє досягти більшого рівня коректності при побудові процесної моделі. При цьому можна використовувати два альтернативні підходи: «згори вниз» і «знизу догори» (рис. 1).

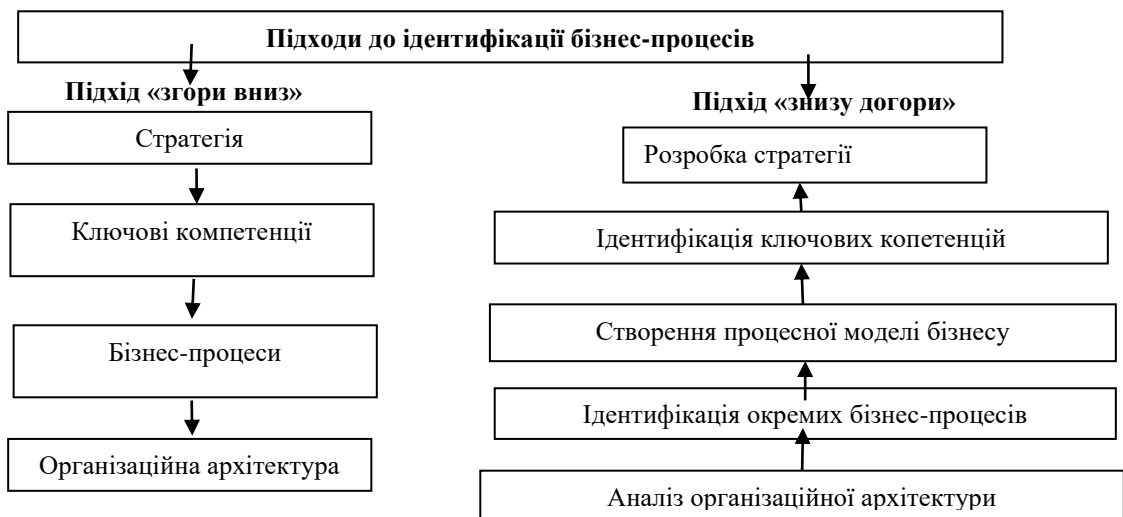


Рис. 1. Підходи до ідентифікації бізнес-процесів

Підхід «знизу догори» передбачає, що ідентифікація бізнес-процесів починається з найнижчих рівнів організації – від конкретних операцій і задач до більш загальних процесів [1].

Його перевагами є створення можливості отримати детальне розуміння операцій на найнижчому рівні; практичність та легкість виявлення дрібних недоліків на початку процесу. Серед недоліків слід зазначити великі затрати часу, можливість припущення помилок через надмірну концентрацію на деталях і труднощі, що виникають при інтегруванні виявлених дрібних процесів у загальне.

Підхід згори-вниз передбачає початок аналізу з найвищого рівня організації – від стратегічних цілей і основних бізнес-процесів до конкретних задач і операцій [1,2].

Його перевагами є системний підхід, швидке виявлення ключових процесів та можливість легко інтегрувати процеси зі стратегічними цілями організації. До недоліків слід віднести недостатню деталізацію та високу вартість планування [2].

Вибір підходу залежить від багатьох чинників, таких як розміри організації, масштаби проектів, стратегічні цілі. У багатьох випадках може бути ефективним комбінований підхід, який поєднує елементи обох методів для досягнення оптимального результату.

Розглянемо процес ідентифікації бізнес-процесів у проектному менеджменті на прикладі ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». Так, в результаті дослідження, що здійснювалося на основі первинних даних, отриманих безпосередньо під час дослідження внутрішнього середовища та операційної діяльності підприємства, було ідентифіковано такі бізнес-процеси (БП):

БПП 1 Закупівля сировини (визначення потреб у сировині (борошно, дріжджі, цукор, сіль тощо); пошук та вибір постачальників; замовлення та контроль якості поставленої сировини).

БПП 2 Виробництво (приготування тіста, включаючи змішування та заміс тіста; формування тіста у хлібобулочні вироби (хліб, булочки, багети тощо); випікання виробів у печах; охолодження та пакування готової продукції).

БПП 3 Контроль якості (моніторинг якості сировини та виробничого процесу; здійснення внутрішнього контролю якості готової продукції; дотримання правил безпеки та гігієни).

БПП 4 Логістика та ланцюжок поставок (оптимізація управління складом; планування доставки готової продукції в роздрібні магазини або дистриб'юторам; контроль запасів і товарообігу).

ПРН 5 Маркетинг і збут (розробка маркетингової стратегії просування продукції; проведення рекламної кампанії та робота з брендом; взаємодія з роздрібними магазинами та розробка промоакцій для залучення клієнтів).

ПРН 6 Обслуговування клієнтів (відповідати на запитання клієнтів та вирішувати їхні проблеми; збирати та аналізувати відгуки клієнтів для покращення якості продукції та послуг).

ПРН 7 Фінансовий менеджмент (облік фінансових надходжень і витрат; бюджетування та фінансовий аналіз; управління фінансовими ризиками та інвестиційне планування).

На рис.2 - 8 наведено детальний опис бізнес-процесів ПрАТ "Вінницька харчосмакова фабрика".

Аналіз потреб	→	- Визначення обсягів та видів сировини, необхідних для виробництва різних видів хлібобулочної продукції. - Оцінка тенденцій ринку та прогнозування потреб підприємства.
Вибір постачальників	→	- Пошук і вибір надійних постачальників сировини (зерно, борошно, дріжджі, цукор, сіль тощо). - Оцінка якості продукції постачальника, його репутації та здатності забезпечити потрібні обсяги.
Укладання контрактів	→	- Переговори з постачальниками щодо цін, умов поставки, термінів і умов оплати. - Укладання контрактів, які визначають всі необхідні деталі співпраці та зобов'язання обох сторін.
Контроль якості	→	- Встановлення стандартів якості для сировини. - Проведення тестувань та контролю якості при отриманні сировини від постачальників. - Вирішення питань, пов'язаних із невідповідністю якості вимогам.
Складське управління	→	- Оптимізація складського управління для забезпечення ефективності і запасів в межах потреб. - Ведення обліку і контроль за термінами придатності сировини.
Логістика та поставки	→	- Організація логістичних процесів для доставки сировини на виробництво. - Постійне відстеження руху сировини від постачальника до складу хлібозаводу.
Фінансове управління	→	- Контроль і оптимізація витрат на сировину. - Ведення обліку фінансових операцій та вчасна оплата постачальникам.
Автоматизація та оптимізація	→	- Використання інформаційних систем для автоматизації процесу замовлення та управління запасами. - Впровадження технологій для вдосконалення ефективності та точності управління сировиною.

Рис. 2 Складові бізнес-процесу «Закупівля сировини» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Як видно з рис. 2, бізнес-процес "Закупівля сировини" включає широкий спектр підпроцесів, починаючи від аналізу потреб у сировині і закінчуючи автоматизацією та оптимізацією процесів закупівель. Ці компоненти тісно пов'язані з логістичною службою компанії, яка формує ідеальний розмір замовлення та обирає відповідну систему постачання сировини для компанії.

Контроль якості є важливою складовою управління виробничим підприємством, особливо це стосується виробництва продуктів харчування [3]. На рис.4 деталізовано складові бізнес-процесу «Контроль якості».



Рис. 3 Складові бізнес-процесу «Виробництво» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

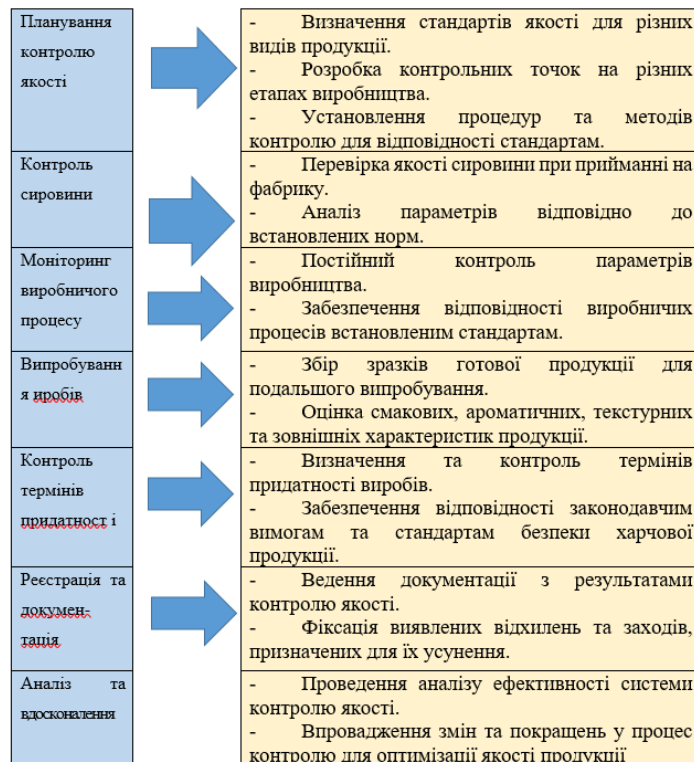


Рис. 4 Складові бізнес-процесу «Контроль якості» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Логістичні процеси підприємства є доволі складними та змістовними, оскільки постачання хлібних виробів має свою специфіку, періодичність та методи. До того ж, через короткий термін споживання переважної частини асортименту ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика» слід ефективно управляти ланцюгом постачання, виробництвом та розподілом для забезпечення свіжості продукції та мінімізації втрат



Рис. 5 Складові бізнес-процесу «Логістика» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

На рис. 6 представлено складові бізнес-процесу «Маркетинг та продажі» ТОВ «Вінницька харчосмакова фабрика».



Рис. 6 Складові бізнес-процесу «Маркетинг та продажі» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Як бачимо, БП «Маркетинг та продажі» має великий перелік складових, що пояснюється конкурентним характером продукції підприємства та великою кількістю пропозиції на ринку товарів продовольчого попиту. Впродовж останніх років підприємство активно працює над формуванням та позиціонуванням власного бренду, який добре відомий мешканцям Вінницької обл. та сусідніх з ними. Також певні категорії товарів підприємство випускає на експорт, що підвищує вимоги до позиціонування бренду та маркетингових комунікацій.

На рис.7 наведено складові бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів».

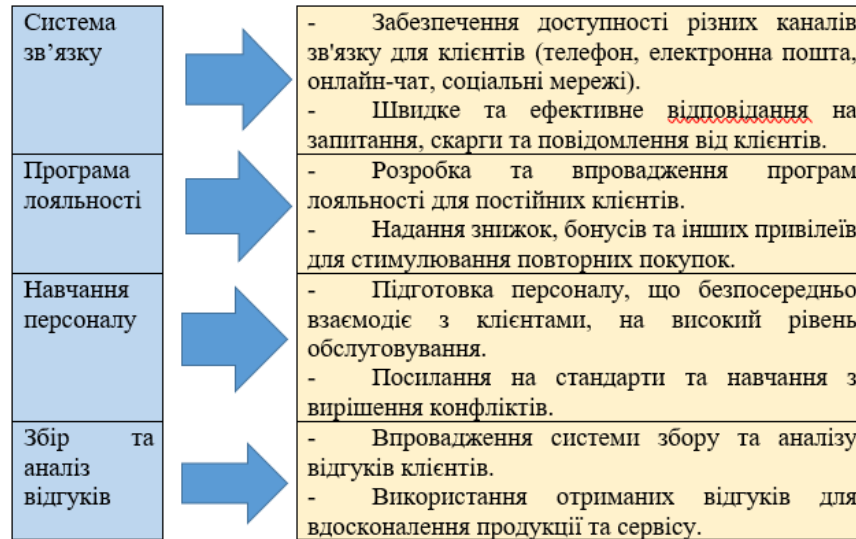


Рис. 7 Складові бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

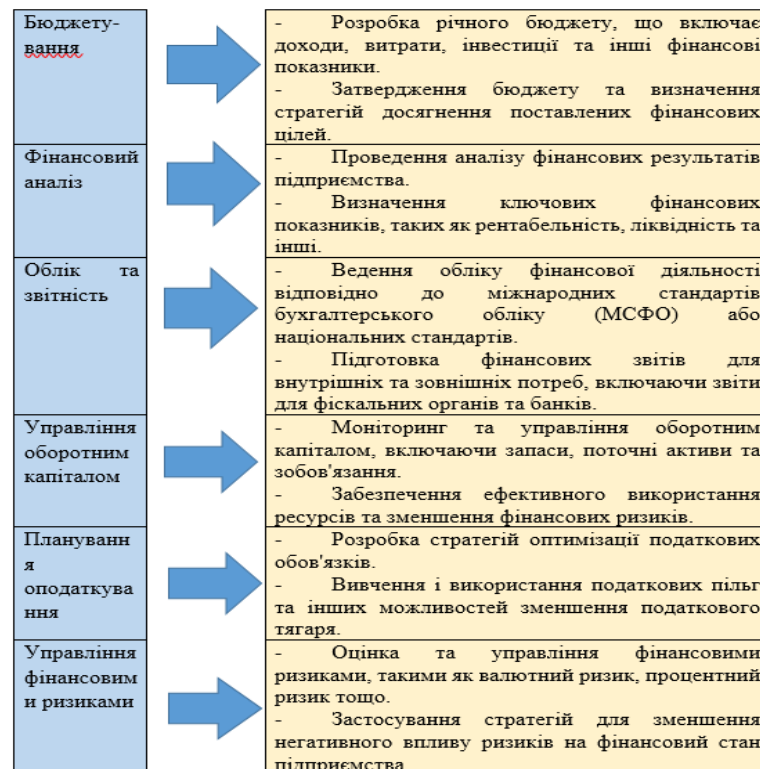


Рис. 8 Складові бізнес-процесу «Фінансове управління» ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Для проектного управління важливо, щоб ідентифіковані бізнес-процеси синхронізувалися між собою у часі та у розрізі вирішення певних задач [4].

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ідентифікація бізнес-процесів є основою ефективного проектного управління, оскільки створює інформаційний резерв для нотифікації бізнес-процесів, сприяє уточненню мети, змісту, функцій, масштабу процесу, його тривалості, проблемності для підприємства.

Перспективи подальших наукових досліджень в сфері ідентифікації бізнес-процесів для управління проектами мають значні перспективи, особливо стосовно таких напрямів, як автоматизація ідентифікації бізнес-процесів з використанням технологій штучного інтелекту; інтеграція бізнес-процесів із сучасними

системами управління проектами; моделювання та симуляція бізнес-процесів на основі реальних даних; використання великих даних (Big Data) для глибокого розуміння та аналізу бізнес-процесів, що дозволяє виявляти неочевидні взаємозв'язки та потенційні можливості для оптимізації.

### Література

1. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія / О. В. Ольшанський, О. В. Смігунова. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с
2. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 769. С. 125–131.
3. Верба В.А. Бізнес-моделювання у процесі розвитку підприємства / В.А. Верба // Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2020 р.). – К.: КНЕУ. – 2020. – С. 52- 54. – Режим доступу:<https://core.ac.uk/download/pdf/197236705.pdf>
4. Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівельного підприємства / А.Ю. Кунаєв // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2021. – Вип. 2–1 (08). – С. 117–125.
5. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». URL: <https://vhsvin.com.ua/ua/>

### References

1. Olshanskyi O.V., Smihunova O.V. Conceptual bases of business process management of trade and hotel and restaurant enterprises: monograph / O.V. Olshanskyi, O.V. Smihunova. Kharkiv : Printing house Madrid, 2023. 160 c
2. Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence. Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems. 2021. № 769. С. 125-131.
3. Verba V.A. Business modelling in the process of enterprise development / V.A. Verba // Enterprise economics: theory and practice: Collection of materials of the III International Scientific and Practical Conference (21 October 2020) - K.: KNEU. - 2020. - P. 52- 54. - Access mode: <https://core.ac.uk/download/pdf/197236705.pdf>
4. Kunaev A.Y. Evaluation of the effectiveness of business processes in diagnosing the effectiveness of management of an engineering enterprise / A.Y. Kunaev // Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy. - 2021. - Vol. 2-1 (08). - P. 117-125.
5. Official website of PJSC Vinnytsia Food and Flavour Factory. URL: <https://vhsvin.com.ua/ua/>.